

### Der Berater als Arbeitskraftunternehmer: zur Funktion und Qualifikation eines modernen Dienstleistungsberufs

Springer, Roland

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Zeitschriftenartikel / journal article

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Springer, R. (2009). Der Berater als Arbeitskraftunternehmer: zur Funktion und Qualifikation eines modernen Dienstleistungsberufs. *AIS-Studien*, 2(1), 19-28. <https://doi.org/10.21241/ssoar.64734>

#### Nutzungsbedingungen:

*Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.*

*Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.*

#### Terms of use:

*This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.*

*By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.*

Roland Springer

**Der Berater als Arbeitskraftunternehmer. Zur Funktion und Qualifikation eines modernen Dienstleistungsberufs**

**I.**

Die gesellschaftliche und wirtschaftliche Funktion von Beratern eindeutig zu bestimmen, ist nicht einfach. Zu vielfältig sind die unterschiedlichen Berufs- und Tätigkeitsfelder, in denen sich Berater bewegen, als dass man sie so ohne weiteres einer spezifischen Berufsgruppe zuordnen könnte, deren Funktion und Qualifikation sich eindeutig von der anderer Berufsgruppen abgrenzen ließe (siehe Walger 1995; Scheer/Köppgen 2001). Auch Ärzte oder Architekten sind gegenüber ihren Patienten bzw. Auftraggebern beratend tätig; der eine hinsichtlich der richtigen Therapie oder richtigen Lebensweise, der andere hinsichtlich der richtigen Raumaufteilung eines Hauses oder der richtigen Auswahl von Handwerkern. Zählen Ärzte und Architekten deswegen zum Berufszweig der Berater? Könnte sich der Arzt also auch „Gesundheitsberater“ und der Architekt „Bauberater“ nennen, so wie der Steuerfachmann sich selbstverständlich Steuerberater und der Finanzfachmann sich ebenso selbstverständlich Finanz- oder Vermögensberater nennt?

Die Berufsbezeichnung Berater erobert mehr und mehr die gesamte Dienstleistungsbranche, wo wir neben den schon genannten Steuer- und Finanzberatern inzwischen auf Familien- und Lebensberater unterschiedlichster Provenienz, auf Serviceberater, Verkaufsberater, Vermögensberater, Rechtsberater und nicht zuletzt auf Unternehmensberater treffen. Letztere untergliedern sich selbst wiederum in unterschiedlichste Beraterkategorien: neben den Strategieberatern gibt es hier die Personalberater, die Organisationsberater und die Prozessberater, nicht zu vergessen die Fusionsberater, ohne die nichts läuft, wenn sich zum Beispiel zwei Großunternehmen zu einer noch größeren Unternehmen vereinigen. Nicht vergessen dürfen wir darüber hinaus die Zunft der Politikberater, die von den Mitgliedern hochrangiger Advisory Boards über professionelle Think Tanks mit ihren Spin Doctors bis hin zu den persönlichen Coaches des modernen Politbetriebs reichen. Und last not least: die wissenschaftliche Intelligenzia an unseren Hochschulen und Forschungsinstituten, die Parteien, Verbänden und Unternehmen mit Rat und manchmal auch mit Tat zur Seite stehen.

Fast ließe sich angesichts dieser Vielfalt von Beratern fragen: wer gehört im Dienstleistungsbereich eigentlich nicht zu dieser zwar keineswegs neuen, gleichwohl sich aber deutlich ausbreitenden Berufskategorie? Offenkundig gibt es mehr Berater als offizielle Beratungsberufe. Denn beispielsweise firmiert ein Professor für Makroökonomie in der offiziellen Berufsstatistik nicht als Berater, obwohl er regelmäßig von Parteien, Parlamenten und Verbänden zum Beispiel zu Problemen der Sozialpolitik oder der Steuerpolitik konsultiert wird und aufgrund seines Bekanntheitsgrades auch regelmäßige Auftritte in einschlägigen Talk Shows hat. Auf diese Weise verbringt er deutlich mehr Zeit mit seinen diversen Beratungsaktivitäten

als zum Beispiel mit der Vorbereitung und Durchführung von Lehrveranstaltungen und gleicht in dieser Hinsicht dem 3-Sterne Koch, der mehr Zeit für das Schreiben von Kochbüchern und für die Teilnahme an Kochshows im Fernsehen als für die Zubereitung von Speisen in seinem Restaurant aufwendet. Auch Spitzenköche sind heute mehr denn je „Koch- und Küchenberater“, die ihre Künste keineswegs mehr nur einem exklusiven und entsprechend zahlungskräftigen Publikum, sondern jedermann zugänglich machen.

Damit nähern wir uns möglicherweise des Pudels Kern. Alle erwähnten Berater, die offiziellen wie die inoffiziellen, eint der Umstand, dass sie ein spezifisches Wissen an eine an diesem Wissen interessierte Kundschaft weitergeben bzw. verkaufen. Die Ware, mit der Berater handeln, sind Wissensbestände, deren Gebrauchswert für den Kunden zum Beispiel in einem verbesserten Produktionsablauf, einer höheren Steuerersparnis, einer gekitteten Ehe, einem höheren Popularitätswert oder einem besseren Wahlergebnis besteht und deren Tauschwert sich maßgeblich nach dem durch den jeweiligen Gebrauchswert gestifteten oder auch nur stiftbaren monetären bzw. nicht monetären Kundennutzen richtet.

Offenkundig wächst die gesellschaftliche Nachfrage nach solchen Wissensbeständen, mit deren Befriedigung gleichzeitig eine neue Form der gesellschaftlichen Arbeitsteilung einhergeht (siehe Kieser 2002). Die Nachfrager sehen sich nicht in der Lage, das nachgefragte Wissen selbst zu generieren und zu nutzen, sondern übertragen diese Leistungen – manchmal komplett, manchmal auch nur teilweise – an externe Wissens-Lieferanten, die für ihre Auftraggeber letztlich nichts anderes tun als was zum Beispiel Lieferanten von Schrauben oder von Maschinen schon immer taten: Eigenleistung durch Fremdleistung zu ersetzen.

Die wachsende Nachfrage nach Beratungswissen ist insofern keineswegs nur auf den Umstand zurückzuführen, dass Berater ihren Kunden helfen, in einer zunehmend komplexeren Welt Komplexität zu reduzieren und beherrschbar zu machen – man denke nur an den Steuerberater, der hilft, durch das nicht mehr zu überschauende Gestrüpp der Steuergesetzgebung zu finden; sie gründet mindestens ebenso in dem Umstand, dass Make or Buy-Entscheidungen heute nicht mehr nur in Hinblick auf die Frage getroffen werden, ob zum Beispiel ein Automobilhersteller seine Getriebe noch selber fertigen oder eher zukaufen sollte, sondern gleichermaßen auf die Frage angewendet werden, ob zum Beispiel die Entwicklung und Umsetzung eines neuen Organisationssystems nur hausinternen oder eben auch externen Kräften, d.h. Beratern übertragen werden sollte.

Gerade bei zeitlich befristeten Aufgabenstellungen, d.h. größeren oder auch kleineren Projekten, die ein spezifisches Know-how erfordern, stellt sich in den Unternehmen ganz automatisch die Frage, ob es sinnvoll ist, dafür eigene personelle Kapazitäten aufzubauen oder sie nicht besser am Beratermarkt befristet einzukaufen. Kleinunternehmen übertragen aus ähnlichem Grunde zum Beispiel schon immer ihre Buchhaltung externen Steuerberatern; eine Praxis, die unter dem Titel „Shared Services“ inzwischen auch gerade von Großunternehmen vorangetrieben wird.

Bei den gehandelten Wissensbeständen kann es sich um spezifisches Fachwissen handeln, das an den Kunden im Rahmen von Schulungen und Trainings weitergegeben wird; Wissensbestände werden jedoch auch in Gestalt von Expertisen und Problemlösungen verkauft, für die dem Kunden das eigene Know-how fehlt. Zu den Wissensbeständen zählt jedoch auch das, was Bourdieu (2001) in anderen Zusammenhängen neben dem ökonomischen und kulturellen Kapital als soziales

Kapital bezeichnet hat, also zum Beispiel das Wissen, wie Großkonzerne intern „ticken“ oder das Wissen über die Zugänge zu Netzwerken, die für die Beeinflussung von Entscheidungsprozessen unverzichtbar sind.

Neuerdings ist zu beobachten, dass seitens der Kunden immer mehr nicht nur Expertisen und Problemlösungen, sondern auch Hilfestellung bei der Umsetzung der Problemlösungen gewünscht wird. Das was die Kunden in der Vergangenheit üblicherweise noch vorwiegend alleine getan haben, nämlich die Umsetzung einer Problemlösung, wird inzwischen mehr und mehr zu einem Kooperationsfeld mit Beratern und eröffnet Perspektiven für weitere Wachstumspotenziale im Beratungsgeschäft. Die Grenzen zwischen Beratung und Personalleasing werden fließend, wenn Berater nicht nur Analysen durchführen und Problemlösungen erarbeiten, sondern auch über längere Zeitstrecken Umsetzungsprozesse begleiten.

All dies erfordert – neben dem jeweiligen feldspezifischen Fachwissen als Ingenieur, Betriebswirt, Volkswirt, Sozialwissenschaftler, Psychologe, Jurist – ausgeprägte analytische Kompetenzen, ebenso ausgeprägte Problemlösungskompetenzen und – last not least – hervorragende Umsetzungskompetenzen. Nur wenige Berater verfügen über ein Kompetenzprofil, das alle drei Kompetenzen auf dem erforderlichen Niveau abdeckt. Ein guter Analytiker ist nicht automatisch auch ein guter Problemlöser; und ein guter Problemlöser muss noch lange kein guter Umsetzer sein. Alle drei Kompetenzen sind jedoch im Beratungsprozess unverzichtbar, der sich üblicherweise in eine Diagnosephase, eine Konzeptphase und eine Umsetzungsphase untergliedert (siehe Niedereichholz 2003).

Hinzu kommt, dass Berater nicht nur Probleme analysieren sowie Problemlösungen entwickeln und mit umsetzen müssen, sondern dass sie – meist im scharfen Wettbewerb mit anderen Beratern – Kundenkontakte aufbauen und Aufträge akquirieren müssen, um ihre Beratungskompetenzen überhaupt wirksam werden lassen zu können (siehe Niedereichholz 2001). Beratungsaufträge werden Beratern, von Ausnahmen abgesehen, seitens der Kunden nicht hinterhergeworfen, sondern müssen mühsam erkämpft werden. Der Beratungsmarkt ist insgesamt eher ein Käufer- als ein Verkäufermarkt. Jeder ausgereifte Berater muss daher auch ein guter Verkäufer seiner eigenen Kompetenzen und der Kompetenzen seiner Mitarbeiter und Kollegen sein.

Die Verbesserung ihrer persönlichen „Employability“ steht somit notgedrungen immer mit im Focus des täglichen Strebens und Tuns von Beratern. Das hängt nicht nur mit der ausgeprägten Wettbewerbssituation und Unsicherheit am Beratungsmarkt, sondern auch mit der strukturellen Unsicherheit zusammen, in die sie sich gerade dann begeben, wenn sie einen Auftrag erhalten haben und diesen dann abarbeiten. Kunden fackeln nicht lange, wenn sie zu der Meinung gelangen, ein Berater sei für seine Aufgabe nicht hinreichend fachkompetent oder sei zum Beispiel nicht in der Lage, die „Sprache des Betriebes“ zu sprechen. Sie fordern in diesen Fällen umgehend den Austausch von Beratern und drohen mit Auftragsentzug, wenn das Beratungsunternehmen nicht in der Lage ist, über Nacht für Ersatz zu sorgen.

Die Qualität der eigenen Arbeit steht unter direkter und permanenter Kundenbeobachtung und zwingt den einzelnen Berater dazu, möglichst fehlerfrei zu arbeiten. Die Zufriedenheit des Kunden mit der erbrachten Leistung ist deswegen automatisch ein Maßstab, den jeder Berater direkt beeinflussen kann und von dem Erfolg oder Misserfolg jedes Beraters unmittelbar abhängen. Die Arbeitssituation von Beratern gleicht in dieser Hinsicht zum Beispiel derjenigen von Friseuren, deren Leistung auch unter unmittelbarer Kundenbeobachtung steht und die deswegen

immer damit rechnen müssen, dass der Kunde das nächste Mal lieber zur Kollegin geht. Jeder Berater ist daher stets bemüht, dass Vergleichbares ihm nicht passiert. Und wem dies nicht gelingt, bleibt nicht lange im Geschäft.

Die Kehrseite dieser Medaille ist, dass eine hohe Zufriedenheit des Kunden mit dem einzelnen Berater dazu führt, dass sich eine stabile und nicht selten überaus langfristige Kundenbindung aufbaut. Dabei ist zu beachten, dass „der Kunde“ nicht das Auftrag gebende Unternehmen, sondern selbst wiederum eine Person in diesem Unternehmen ist, die qua ihrer Funktion und Position über ein Beratungsbudget verfügt und deswegen befugt ist, für ihre Aufgabenstellungen Berater zu beauftragen. Berater arbeiten nur der vertraglichen Form nach für abstrakte Auftraggeber; tatsächlich sind sie Dienstleister bestimmter Personen, für deren nicht zuletzt auch persönlichen beruflichen Erfolg sie Mitverantwortung übernehmen.

Der Erfolg eines Beratungsprojekts ist meist auch ein Baustein im Political Engineering von Unternehmern und Managern, die zum Beispiel das Interesse haben, mit externer Unterstützung interne Veränderungen herbeizuführen (siehe Springer 2004). Ist diese Unterstützung von Erfolg gekrönt, kann der jeweilige Berater darauf setzen, dass er von seinem Kunden selbst dann wieder beauftragt wird, wenn dieser zwischenzeitlich zu einer neuen Firma gewechselt hat – vorausgesetzt, der Kunde verfügt dort wieder über ein Beratungsbudget und ist in der Lage, seinen Berater im Umfeld seiner neuen Managerkollegen, die wiederum ihre eigenen Berater haben, durchzusetzen.

## II.

Das Beratungsgeschäft ist somit, wie man in der Branche sagt, „People Business“. Prägend sind die persönlichen Kunden/Lieferantenbeziehungen, die maßgeblich die Art der Zusammenarbeit bestimmen. Treffen in dieser Hinsicht eher zweifelhafte Charaktere aufeinander, steigt das Risiko der Mauselei, des Türkens von Ergebnissen bis hin zur Bestechung in beträchtlichem Maße. Gefördert wird dies außerdem durch den Umstand, dass der Erfolg von Beratungsleistungen häufig schwer messbar und überprüfbar ist.

Hohe Kundenzufriedenheit muss daher auch nicht zwingend damit einhergehen, dass die Probleme des Auftrag gebenden Unternehmens tatsächlich gelöst worden sind. Es reicht – konstruktivistisch gesprochen – wenn die maßgeblichen Akteure das Projekt als einen Erfolg interpretieren und entsprechend intern kommunizieren. Bevor es dazu kommt, muss meist allerdings anhand von Kennzahlen u. ä. belegt sein, dass die Beratung etwas gebracht hat. Je leichter dies möglich ist, desto geringer sind die meist interessenbesetzten Interpretationsspielräume.

Doch nicht nur die persönlichen Kunden/Lieferantenbeziehungen machen das Beratungsgeschäft zu einem „People Business“. Hinzu kommt, dass im Beratungsgeschäft in aller Regel nicht personenunabhängige Wissensbestände, sondern Wissensbestände verkauft werden, die an einzelne Personen und deren Kompetenzen gebunden sind. Dies verleiht der Beratung ihren Charakter als wissens- und vertrauensbasierte persönliche Dienstleistung, die nicht nur die Beziehung zum Kunden, sondern auch diejenige zum Arbeitgeber des einzelnen Beraters in spezifischer Weise prägt. Die Art der Dienstleistung, die Berater erbringen, macht den einzelnen angestellten Berater gleichsam zum prototypischen „Arbeitskraftunternehmer“ (siehe Pongratz/Voß 2003), der nicht nur in einem Vertragsverhältnis mit seinem Arbeitgeber, sondern eben auch in einem

unmittelbaren Dienstleistungsverhältnis zu dessen Auftraggeber und damit dem Kunden steht.

Dies gilt für alle Beratungstätigkeiten, die vor Ort beim Kunden stattfinden oder im direkten Kundenkontakt vom Home Office aus erledigt werden und dürfte heute die Mehrheit aller Beratungstätigkeiten ausmachen. Diese spezifische, unmittelbare Kundenbeziehung ist keineswegs ein Privileg von Beratern, sondern zeichnet ebenso Verkäufer, die Verkaufsgespräche in den Büroräumen der Kunden durchführen oder Servicetechniker aus, die beim Kunden eine Maschine reparieren.

Ihnen allen ist gemein, dass sie mit ihrer Person und ihrem Verhalten nicht nur einen maßgeblichen Einfluss auf die Zufriedenheit des jeweiligen Kunden und damit die Kundenbindung haben, sondern diesen Einfluss auch nutzen können, mit „ihren“ Kunden zu Lasten ihres Arbeitgebers ein eigenes Vertragsverhältnis einzugehen, d.h. sich selbständig zu machen. Dies fällt umso leichter, als das Wissen, das den Kunden verkauft wird, ein in hohem Maße personengebundenes Wissen ist, das nur äußerst begrenzt über Patente und ähnliche Vorkehrungen vor „Produktpiraterie“ geschützt werden kann.

Die Beratungsbranche zeichnet sich daher unter anderem durch eine sehr aktive, permanente Zellteilung aus. Erfolgreiche Berater, die bei ihren Kunden gut ankommen und entsprechend angesehen sind, machen sich als Einzelberater selbständig oder gründen eigene Beratungsunternehmen, für deren Start sie nicht selten Neu-Aufträge ihrer bisherigen Kunden nutzen. Diese wiederum präferieren die Fortsetzung der Zusammenarbeit mit einem bekannten und bewährten Berater gegenüber dem personellen Wechsel, der anstünde, wenn das alte Vertragsverhältnis weiterbestehen würde. Warum das Pferd wechseln, wenn dieses nur unter neuem Namen und möglicherweise sogar noch preiswerter antritt?

Das Arbeitsverhältnis kann in der Beratungsbranche insofern nicht als stabil, sondern muss als eher labil oder auch volatil bezeichnet werden. In guten Zeiten, d.h. bei starker Nachfrage nach Beratungsleistungen am Markt, bevorzugen viele Berater die Selbständigkeit und schließen als Freelancer Direktaufträge mit Kunden ab. Bei nachlassender Nachfrage suchen sie hingegen die Nähe zu etablierten Beratungsfirmen, für die sie dann als freie Mitarbeiter oder auch als angestellte Berater arbeiten – bis die Marktnachfrage es wieder erlaubt, ihr kulturelles und soziales Kapital selbständig zu vermarkten und wieder vorwiegend oder sogar ausschließlich auf eigene Rechnung zu arbeiten. Dann steigt wieder ihr Preis für die sie beschäftigenden Beratungsunternehmen, der zuvor gefallen ist und es diesen Unternehmen ermöglichte, ihre Kompetenzen mit einer entsprechenden Marge an ihre Auftraggeber zu verkaufen.

### III.

Ein Gutteil des Berater-Arbeitsmarktes ist vor diesem Hintergrund von einem regen Kommen und Gehen gekennzeichnet. Das gilt aber keineswegs nur für die Freelancer unter den Beratern, sondern prägt auch die Nachwuchskräfteentwicklung und das Nachwuchskräfteverhalten in der Branche. Insbesondere die großen, international tätigen Beratungsunternehmen zählen heute vor allem unter Absolventen der Betriebswirtschaft und der Volkswirtschaft zu den begehrtesten Arbeitgebern. Dies gründet jedoch keineswegs allein in dem Umstand, dass von diesen Unternehmen heute mit die höchsten Einstiegsgehälter für Hochschulabsolventen gezahlt werden, sondern rührt auch daher, dass Beratungsunternehmen

als ideale Sprungbretter für Karrieren außerhalb der Beratung gelten. Nicht wenige Nachwuchskräfte nutzen ihre Zeit in der Beratung, nicht um sich selbständig zu machen, sondern um nach den ersten Lehrjahren vor Ort auf attraktive Positionen bei Kundenunternehmen zu wechseln.

Die Kundenunternehmen schätzen diese Art von Dienstleistung seitens der Beratungsunternehmen nicht zuletzt deswegen, weil sie auf diesem Weg Potenzialträger ohne das Risiko einer Einstellung testen und nach erfolgreichem Test übernehmen können. Die Beratungsunternehmen wiederum wissen, dass diese eher informelle Dienstleistung ihre Reputation in den Unternehmen und die Kundenbindung stärkt und sie daher gut daran tun, den Wechsel nicht nur zu erlauben, sondern nach Möglichkeit sogar zu fördern.

Gleichzeitig stellt dieser Sachverhalt nicht nur höchste Anforderungen an die eigene Nachwuchsförderung, sondern auch an das eigene Beratungsgeschäft. Beide müssen unter anderem so gestaltet sein, dass nicht nur laufend Nachschub für Nachwuchskräfte sichergestellt ist, sondern dass Nachwuchskräfte schon nach möglichst kurzer Zeit ausreichende Deckungsbeiträge erwirtschaften können. Nur so lässt es sich wirtschaftlich verkraften, für die Kunden gleichsam indirekt einen Teil ihrer eigenen Nachwuchsförderung zu finanzieren.

Dies wiederum setzt voraus, dass Nachwuchskräfte schnell für den fakturierbaren Einsatz beim Kunden fit gemacht werden, was wiederum am ehesten möglich ist, wenn die Beratungsansätze möglichst standardisiert und vergleichsweise leicht erlernbar sind. Nicht zuletzt deswegen investieren gerade die bekannten und erfolgreichen Beratungsunternehmen viel Zeit in die Entwicklung und Standardisierung ihrer Ansätze und Methoden, was ihnen nicht nur ermöglicht, auch im Beratungsgeschäft die Vorteile einer Economy of Scale zu nutzen, sondern unter Anleitung erfahrener Senior Consultants auch kostengünstige Nachwuchskräfte zum Einsatz zu bringen. Diese sind selbstverständlich entsprechend zu qualifizieren und zu trainieren, so dass möglichst keine Gefahr besteht, dass sie beim Kunden Schaden anrichten.

Die Nachwuchskräfte selbst kennen diese Zusammenhänge modernen Arbeitskraftunternehmertums in der Beratungsbranche und wissen sie zu nutzen. Sie interessieren daher an den Beratungsunternehmen in erster Linie deren z.T. äußerst anspruchsvollen und aufwändigen internen Qualifizierungsprogramme und natürlich die Einsätze vor Ort, wo sie nicht nur lernen, Theorie in Praxis umzusetzen, sondern wo sie auch mit potenziellen zukünftigen Arbeitgebern in Kontakt kommen, bei denen sie sich bewähren können. Entsprechend hoch sind die Fluktuationsraten gerade unter jüngeren Beratern, die darüber hinaus noch dadurch gefördert wird, dass der Beraterberuf zwar gut bezahlt, äußerst abwechslungsreich und interessant, dafür aber auf Dauer auch ausgesprochen anstrengend und wenig familienfreundlich ist.

Viele Nachwuchskräfte betrachten den Beraterberuf daher als einen Job auf Zeit, in dem sie dafür, dass sie gut verdienen, viel lernen und kennenlernen können, lange Arbeitszeiten, hohen Leistungsdruck und ein ständiges Aus-dem-Koffer-Leben in Kauf nehmen. Trotz oder vielleicht auch wegen einer deutlich instrumentellen Einstellung zu ihrem Beruf und zum jeweiligen Arbeitgeber entwickeln sie ein Arbeits- und Berufsverhalten, das nicht nur in höchstem Maße leistungs- und erfolgsorientiert, sondern auch karriereorientiert ist. Die Nachwuchskräfte der Beratungsbranche zählen ihrem Selbstverständnis nach an vorderster Front zu den akademisch gebildeten Young Professionals, um die je nach aktueller Wirtschafts- und Arbeitsmarktlage ein mehr oder weniger ausgeprägter „War on Talents“ geführt wird.

Sie betreiben, mit Pongratz/Voß (2003, S. 158ff.) gesprochen, ständige „Leistungsoptimierung“, und verfügen im Sinne Kotthoffs (1997, S. 36ff.) über eine ausgeprägte „Beitrags-Orientierung“ für ihre jeweiligen Unternehmen. Gleichwohl sind sie „Firmenmenschen“ nur auf Zeit, die ihre berufliche Erfahrungen nicht bei einem, sondern möglichst bei unterschiedlichen Arbeitgebern sammeln wollen. Hierin gleichen Berater heute traditionellen Handwerkszünften, wo zum Beispiel Zimmerleute sich teilweise noch heute „auf die Walz“ begeben, um Erfahrungen mit unterschiedlichen Auftrag- und Arbeitgebern und damit natürlich mit unterschiedlichen Aufgabenstellungen zu sammeln. Ähnliches ist von den schon erwähnten Spitzenköchen zu berichten, die meist in unterschiedlichen Küchen auf der ganzen Welt tätig gewesen sind, bevor sie sich dann mit einem eigenen Restaurant irgendwo niedergelassen haben.

#### IV.

In kaum einer anderen Branche fallen Arbeit, Kundenkontakt und Arbeitsmarkt so in eins wie in der Beratung. Von Loyalität und langer Betriebszugehörigkeit geprägte Arbeitsverhältnisse bilden sich, wie wir gesehen haben, unter solchen Rahmenbedingungen nur schwerlich aus. Im Vordergrund steht eher die „Ich-AG“, die nüchterne Aufwand/Nutzen-Kalküle anstellt und zugreift, wenn sich Gelegenheiten ergeben. Das schließt langfristige, auf Verbindlichkeit und Loyalität bauende Arbeitsverhältnisse nicht komplett aus, setzt aber kompensierende Mechanismen voraus, die der strukturellen Labilität und Volatilität entgegenwirken.

Die Beratungsunternehmen sind auf derlei Mechanismen angewiesen, da sie sich selbst nur weiterentwickeln können, wenn sie nicht ständig Gefahr laufen, im sich verschärfenden Kampf um Marktanteile durch ‚Fahnenflucht‘ an innerer und äußerer Schlagkraft zu verlieren. Die teilweise in der Beratungsbranche anzutreffende Vorstellung, wirksame Beratung ließe sich maßgeblich über mehr oder weniger lose verbundene Netzwerke selbständiger Berater organisieren, trügt, da sie nicht in Rechnung stellt, wie wichtig gerade auch im Beratungsgeschäft die Ausbildung von Marken mit einem entsprechenden Branding sind.

Große Projekte, vor allem im internationalen Kontext, sind nur zu akquirieren und zu bewältigen, wenn in den beauftragten Beratungsunternehmen entsprechendes Know-how und ausreichende personelle Kapazitäten zur Verfügung stehen. Hinzu kommt der Name des Unternehmens, der für eine spezifische Art von Leistung, Zuverlässigkeit und Qualität stehen muss. Wer nichts von alledem zu bieten hat, hat heute kaum Chancen, in der globalen Champions League der Beratung mitzuspielen. Zwar gelingt es auch immer wieder Newcomern, in diese Bereiche vorzustoßen; das gelingt ihnen üblicherweise jedoch nicht auf Basis lockerer Netzwerke, sondern nur mit Hilfe klarer eigener Strukturen, Standards and Procedures und einer entsprechenden Corporate Identity nach innen wie nach außen.

Jeder Berater ist zwar ersetzbar; gleichwohl kommt es im Wettbewerb der Beratungsbranche mehr denn je darauf an, dass Beratungsunternehmen über einen Mitarbeiterstamm verfügen, der nicht nur die je eigene, sondern die Entwicklung des jeweiligen Unternehmens mit vorantreiben möchte und mit vorantreiben kann. Die Mitglieder dieses Stamms müssen sich neben ihren persönlichen Zielen die strategischen Unternehmensziele mit zu eigen machen. Dazu gehört nicht zuletzt auch eine ausreichende Langfristorientierung im Arbeitsvertragsverhältnis,



verbunden mit entsprechenden beidseitigen Loyalitätsverpflichtungen, die beispielsweise auch dann noch halten, wenn die geschäftliche Entwicklung eher nachlässt.

Solche Anforderungen gelten grundsätzlich zwar für jedes Unternehmen, stellen sich in der Beratungsbranche jedoch insofern als vergleichsweise schwierig zu realisieren dar, als wir es hier mehr als anderswo mit hochgradig leistungs- und karriereorientierten Arbeitskraftunternehmern zu tun haben, die zudem über einen ausgesprochen hohen beruflichen Autonomiegrad verfügen. Derlei Mitarbeiter langfristig an ein Unternehmen zu binden und sie zu motivieren, an dessen Entwicklung aktiv mitzuwirken, ist eine unternehmerische Herausforderung der besonderen Art.

Sie führt in der Beratungsbranche zu einer Personalpolitik, die darauf ausgerichtet ist, die besten Talente durch einen relativ zügigen innerbetrieblichen Aufstieg zu mit Geschäftsanteilen ausgestatteten Partnern zu machen. Als Partner vertreten sie mehr als der (normal-)angestellte oder auch Freelancer das Unternehmen nach außen und auch selbst als Unternehmer wahrgenommen. Sie müssen sich nicht mühsam selbst einen Namen machen, der sie überhaupt erst in die Lage versetzt, am Markt wirksam aufzutreten und zum Beispiel auch Großaufträge zu akquirieren sowie an verantwortlicher Stelle an größeren Beratungsprojekten mitzuwirken.

Der Aufstieg zum Partner ist überdies ein Privileg, das nicht jedem zuteil wird und nicht nur mit entsprechenden Verdienstmöglichkeiten, sondern auch mit geschäftlichem Prestige und Status verbunden ist. Partner repräsentieren ihr Unternehmen nach außen, können ihre persönlichen Kundenbeziehungen im Namen ihres Unternehmens pflegen und dabei nicht nur ihren persönlichen Ruf, sondern eben auch den ihres Unternehmens nutzen. All diese Möglichkeiten stehen dem Einzelkämpfer und Freelancer nicht oder allenfalls sehr eingeschränkt zur Verfügung – es sei denn, er entschließt sich, aus seinem Einzelkämpfertum heraus sein eigenes Beratungsunternehmen mit eigenen Mitarbeitern aufzubauen.

Das ist der jedoch meist schwierigere, risikoreichere und beschwerlichere Weg, den nur wenige Berater gerne gehen. Die Mehrheit verlässt in jungen Jahren daher eher die Branche oder arbeitet als Einzelkämpfer. Eine Minderheit bleibt hingegen gleichsam bei der Fahne und versucht, Partner im eigenen Beratungsunternehmen zu werden. Während die einen auf die eine oder andere Weise angestellte oder selbständige Arbeitskraftunternehmer bleiben, vollziehen die anderen den Schritt zu einem Unternehmertum, das sich nicht im Verkauf der eigenen Ware Arbeitskraft erschöpft, sondern darauf ausgerichtet ist, mehr Aufträge zu akquirieren als für die eigene Auslastung erforderlich sind. So versetzen sie sich in die Lage, anderen Beratern Arbeit zu geben, die sie selbst nicht mehr leisten müssen und vielfach auch gar nicht leisten können.

Die Grenzen zwischen einem individualistischen Arbeitskraft-Unternehmertum und einem Unternehmertum mit Arbeitgeber-Charakter sind in der Beratungsbranche durchaus fließend. Das zeigt nicht zuletzt auch die Vielzahl an Beratungsunternehmen, die jährlich neu gegründet werden und nach einiger Zeit wieder aufgeben. Wir haben es hier mit einer sehr dynamischen Wachstumsbranche zu tun, deren wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung weiter zunehmen wird. So hat sich laut einer Studie des Bundesverbands deutscher Unternehmensberater (BDU 2008/2009) der jährliche Branchenumsatz von 1999 bis 2008 von 10,9 Milliarden € auf 18,2 Milliarden € fast verdoppelt. Zweistellige jährliche Wachstumsraten sind deswegen keine Seltenheit, sondern die Regel.

Vieles spricht dafür, dass sich dieser Trend, trotz vorübergehender Einbrüche, weiter fortsetzen wird. Wachstumsbranchen zeichnen sich immer auch dadurch aus, dass einzelne ihrer Mitglieder im Sinne des Schumpeterschen Unternehmers (siehe Deutschmann 2008, S. 98ff.) versuchen, „neue Kombinationen“ zu erproben und so den Prozess „schöpferischer Zerstörung“ nicht nur bei ihren Kunden, sondern auch bei sich selbst vorantreiben.

## V.

Als Fazit lassen sich folgende Feststellungen treffen:

- Berater sind moderne Wissensarbeiter und Wissenslieferanten, deren (Dienst-) Leistungen sich im Zuge der gesellschaftlichen Arbeitsteilung schrittweise ausdifferenzieren und professionalisieren. Sie gleichen sich insofern anderen (herkömmlichen) Lieferanten an, die für Ihre Auftraggeber/Kunden bestimmte professionalisierte Dienste leisten.
- Berater stellen ihren Kunden nicht nur ein bestimmtes Know-how zur Verfügung, sondern dienen auch als flexible Kapazitätsreserve, die in Boomzeiten aufgestockt und in Krisenzeiten abgebaut wird. Die Grenzen zwischen Beratung und Personalleasing verschwimmen so zusehends.
- Berater agieren in hohem Maße als Arbeitskraftunternehmer, die nicht nur ihren Arbeitgebern, sondern ihren Kunden ihr Wissen und ihre Kapazität verkaufen. Sie bilden eine entsprechende Arbeits- und Leistungsorientierung aus, bei dem die eigene Professionalität, Employability und berufliche Karriere sowie eine überdurchschnittliche Leistungsbereitschaft tragende Elemente bilden.
- Als Arbeitskraftunternehmer stehen Berater laufend vor der Frage, ob sie nicht selbst Arbeitgeber werden und Mitarbeiter beschäftigen sollen. Insbesondere große Beratungsunternehmen bilden daher genossenschaftsähnliche Partnerschaften, in denen die Partner Unternehmensanteile halten und an den Gewinnen beteiligt sind.

## Literatur

- Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) 2008/2009: Facts & Figures zum Beratermarkt. Bonn
- Bourdieu, Pierre 2001: Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. Frankfurt/M.
- Deutschmann, Christoph 2008: Kapitalistische Dynamik. Eine gesellschaftstheoretische Perspektive. Wiesbaden
- Kieser, Alfred 2002: Wissenschaft und Beratung. Heidelberg
- Kotthoff, Hermann 1997: Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer? Berlin
- Niedereichholz, Christel 2001: Unternehmensberatung. Band 1: Beratungsmarketing und Auftragsakquisition. München/Wien
- Niedereichholz, Christel 2003: Unternehmensberatung. Band 2: Auftragsdurchführung und Qualitätssicherung. München/Wien
- Pongratz, Hans J.; Voß, G. Günter 2003: Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen. Berlin

- Scheer, August-Wilhelm; Köppgen, Alexander 2001: Consulting. Wissen für die Strategie-, Prozess- und IT-Beratung. Berlin/Heidelberg
- Springer, Roland 2004: Wettbewerbsfähigkeit durch Innovation. Erfolgreiches Management organisatorischer Veränderungen. Berlin/Heidelberg
- Walger, Gerd 1995: Formen der Unternehmensberatung. Köln



### **AIS-Studien**

Das Online-Journal der Sektion Arbeits- und Industriesoziologie  
in der Deutschen Gesellschaft für Soziologie (DGS).

[www.arbsoz.de/ais-studien](http://www.arbsoz.de/ais-studien)